

janak a szervezés és végrehajtás szakértőivé, de úgy, hogy a hangsúly az üzleti partnerek által kezdeményezett valós feladatok támogatásán és az alkalmazottak elkötelezettségén legyen. Ez a felfogás teljesen új szerep vállalására készíti az EEM képviselőit.

A kézikönyv szerzői szerint a személyzeti/emberi erőforrás menedzsment azon funkciók kölcsönösen egymásra épülő együttese, amelyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását segítik elő az egyéni és szervezeti célok egyidejű figyelembevételével. A funkció- és integrációértelmezés szerint a könyvben a funkcionális megközelítést szolgálja:

- a munkakörelemzés és -tervezés (4. fejezet),
- az erőforrás-biztosítás (5. fejezet),
- a munkakör-értékelés (6. fejezet),
- az ösztönzésmenedzsment (7. fejezet),
- a teljesítményértékelés (8. fejezet) és
- az emberi erőforrás-fejlesztés (9. fejezet), míg
- a munkaügyi kapcsolatok (10. fejezet) alakítása során szinte bármelyik fenti funkció érintve lehet.

A választandó programok üzleti stratégiához illesztését, azonosítását, alkalmazási hatékonyságuk nyomon követését hivatott biztosítani az Erőforrás-tervezés és auditálás című 3. fejezet, és az információs rendszert tárgyaló 11. fejezet. A könyv szerzőinek felfogásában az EEM (HRM) a mai változó és globalizálódó világban három pillérré támaszkodva képes megbirkózni a kihívásokkal. Ezek:

- a kultúraváltás – változásmenedzselés (12. fejezet),
- a kommunikáció (13. fejezet) és
- a kompetencia (14. fejezet).

A valamely ország vállalkozásainál megvalósuló szervezetmenedzselési megoldásokat az aktuális környezeti feltételeken, célokon és szereplőkön túl erőteljesen befolyásolja a történeti háttér is. Ezekről szól az 1. és 2. fejezet. A nemzetközi alkalmazásokat pedig minden egyes fejezet külön-külön szemlélteti módszerekkel, alkalmazási példákkal, vagy éppen esetleírásokkal.

Az új kiadás minden fejezetében vannak változások. A szerzők kiegészítették, aktualizálták a nyitó és záró eseteket, szövegek közötti boxokat. Megjelentek a 90-es évtized második felének új kutatási eredményei, mint például az emberi erőforrás auditálás, az érték alapú munkakör-értékelési struktúrák, a kompetencia alapú bérrendszerek, az internetes alkalmazások, elektronikus HR adatbázisok kialakítása. A két teljesen új fejezet (Kommunikáció az emberi erőforrás menedzsmentben és Kompetencia alapú emberi erőforrás menedzsment) ugyancsak az újkeletű HRM megközelítések terméke, mely az integratív jelleg erősödését szolgálja a menedzsment más területeivel való integrációt tekintve is.

A könyv üzenete, hogy a hatékony emberi erőforrás menedzselés eredményeként fontos szervezeti képességek jöhetnek létre. Olyan képességek, amelyek a folyamatok, struktúrák, rendszerek létrehozásával és működtetésével befolyásolják a tagokat a szervezetspecifikus kompetenciák fejlesztésében.

Végül is, mit adhat ez a könyv a mai vezetőknél, emberi erőforrás/személyzeti menedzsereknek, egyetemi oktatóknak, más szakmabelieknek? Biztos elméleti eligazítást, a legjobb gyakorlat példáinak bemutatását, rendezett, összefogott, koherens ismerethalmazt – tankönyvet és kézikönyvet egyszerre.

Kurucz Zsuzsanna

*Makó Csaba–Novoszáth Péter
–Veréb Ágnes:*

A VÁLLALATI MUNKAÜGYI KAPCSOLATOK ÁTALAKULÓ MINTÁI

(Munkavállalói beállítottságok nemzetközi összehasonlításban)

AULA Kiadó Kft. –

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem,
Budapest, 1998. 210 p.

Századunk nyolcvanas éveinek közepétől kezdve olyan mélyreható társadalmi-politikai és gazdasági változások mentek végbe a világ gazdaságában, amelyek lényeges hatással voltak – és vannak – a vállalati szintű munkaügyi kapcsolatokra nemcsak hazánkban, hanem a világ számos más országában is. A nyolcvanas és kilencvenes évek fordulóján összeomlottak az államszocialista gazdasági és politikai rendszerek, felgyorsult a globalizálódás üteme, s folyamatosan csökkent a szakszervezet befolyása is. Magyarországon a külföldi tőkebefektetések eredményeként megjelentek a külföldi tulajdonú vállalatok, s ma már a két-száz legnagyobb vállalat fele külföldi tulajdonban van. Ezek miatt a nagy horderejű változások miatt

különös jelentőségűek a Denki Rengo japán elektronikai és elektromosipari szakszervezeti szövetségnek az 1984/85 és az 1994/95. évekre vonatkozó vizsgálatait, amelyeket a vállalattal és a szakszervezettel szembeni munkavállalói magatartásra és beállítottságra vonatkozóan végeztek.

A szerzők táblázatokban, számszerű adatokkal szemléltetik a gazdasági szervezetek számának, a közép- és kelet-európai országok működőtekeimportjának, a külföldi érdekeltségű hazai szervezeteknek, a magánszektor növekedésének, a vállalati tulajdonosi formáknak, a hazai elektronikai ipar szakterületeinek, a kapacitáskihasználtság mutatójának alakulását. Ugyanígy mutatják be a kiválasztott vállalatok, üzemek fontosabb jellemzőinek (létszám, nők aránya, szakszervezeti tagok száma), a létszám és a szervezettség arányának adatait is. Rövid ismertetést találunk a kiválasztott TV gyár és a General Electric által átvett magyar fényforrásgyártó gyár („A” és „B” vállalat) tevékenységének változásairól a szóban levő időszakokban. A tulajdonosi és vezetési-piaci változásoknak a munkafeltételekre és a munkavállalók beállítottságára gyakorolt hatásai legjobban a munkafeladatok szerkezetében, a vállalattal szembeni elkötelezettségben, az érdekképviselő átalakuló mintáiban és a munkavállalóknak a társadalommal kapcsolatos beállítottságában; a magántulajdon szerepének megítélésében mutatkoznak.

A könyv harmadik fejezete a munkafeladatok szerkezetében történt változásokat vizsgálja, különbséget téve a termeléssel közvetlenül összefüggő, és a termeléshez kap-

csolódó tevékenységek között. Ezek mellett vannak általános koordinációs feladatok is (vezetés-irányítás, adminisztráció). A vizsgálatok kiterjedtek az egyes munkakörökben foglalkoztatottak tevékenységének szerkezetére, az általuk végzett munka tartalmára. Jelentős különbségek tapasztalhatók a vizsgált országok között a munkaköri mobilitás, az adott munkakör betöltése és a szakmai előrelépés mintáiban.

A legváltozatosabb képet a vezetők munkaköri mobilitása mutatja; a vizsgált országok négy csoportja különböztethető meg. Van ahol a vezetők többsége munkásként vagy műszaki alkalmazottként startolt (Csehország, Magyarország, Svédország), igen magas a vezetői munkakörből startolt vezetők aránya Francia-, Olasz- és Spanyolországban, valamint Dél-Koreában. A német, japán, lengyel, szlovák, szlovén és kínai üzemekben kiemelkedően magas a munkás vagy a műszaki alkalmazotti munkakörből startolt termelésirányítók aránya, míg a finn üzemekben a vezetők döntő többsége eleve vezetőként kezdve vállalati karrierjét. A vezetővé válás esélye lényegesen kiegyenlítettebb lett, mint tíz évvel ezelőtt. A magyar üzemekben tíz évvel korábban a vezetők egyötöde indult vezetőként vagy adminisztratív alkalmazotti munkakörből; a kilencvenes évek közepén viszont nem voltak olyan vezetők, akik így kezdték volna karrierjüket. A vizsgálatok kiterjedtek a munkakör és a nemek, valamint az életkor, a szakmai képzettség kapcsolatára is...

Különbségek vannak a megvizsgált országokban a vezetői feladatok szerkezte tekintetében; két csoport

különöztethető meg, a legfőbb különbség a vezetői munka sokoldalúságában van. Az első csoportba tartozó országokban a vezetői munka szinte kizárólag a beosztottak ellenőrzésére, a vezetési-irányítási tevékenységek gyakorlására terjed ki (Franciaország, Szlovénia, Spanyolország, Magyarország, Svédország, Kína, Olaszország és Lengyelország). A második csoportba tartozó országokban a vezetői munka sokkal változatosabb és sokrétűbb; a beosztottak ellenőrzésén túlmenően a vezetők más jellegű teendőket is ellátnak (Csehország, Japán, Dél-Korea és Szlovákia). Két különálló esetet jelentenek a finn és a német vezetők. A finn üzemekben a vezetők alig foglalkoznak a beosztottak ellenőrzésével, sokkal inkább a termékfejlesztéssel és a folyamatszervezéssel. A német üzemekben pedig a vezetők a második csoportba tartozó országok termelésirányítóinál is sokoldalúbb tevékenységet folytatnak.

1984-hez viszonyítva lényegesen megnőtt a minőségellenőrzési feladatok jelentősége, a kilencvenes években a kutatás-fejlesztési feladatok, K+F termék és gyártás előtérbe kerültek a vezetők munkájában, a változást táblázat szemlélteti a könyvben. A változatosabb vezetői feladatokat ellátó – második csoportba tartozó – országokban sokkal nagyobb az adminisztratív feladatok szerepe a vezetők mindennapi munkájában, mint a csak a beosztottak ellenőrzésével foglalkozó vezetők esetében. Az azonos elnevezésű munkakörök tartalma nem csak két ország üzemében lehet eltérő, hanem ugyanannak az országnak azonos iparágban működő meghatározó jelentőségű vállalatánál is, sőt

egy vállalat üzemeiben is lényeges eltérések tapasztalhatók! Ezt igazolják a vizsgálatban részt vevő magyar vállalatoknál megfigyelhető különbségek; a szerzők mindezeket a megállapításokat példák felsorakoztatásával támasztják alá.

Érdekes megállapításokról olvashatunk a könyvben a vállalat iránti elkötelezettség jellemzőinek tárgyalása során. A szerzők a tapasztalatok alapján ismertetik a japán nagyvállalatok foglalkoztatási rendszerének intézményeit, majd a vállalati szervezettel szembeni elkötelezettség típusait. A nemzetközi felmérésben szereplő országok munkavállalóinak többségét az érdekek rövid távú kielégítése jellemzi az elkötelezettségre vonatkozóan: a dolgozó csak annyira működik közre a vállalati célok megvalósításában, amennyit a cég elismer számára. A munkavállalók maguk döntenek arról, hogy a vállalatért mindent megtennének, vagy csak annyit, amennyinek az ellenérzékét megkapják; ebből a szempontból is nagy különbségek vannak a vizsgált országok munkavállalói között. A továbbiakban a vállalat iránti elkötelezettség alakulásának és a munkakörnek, a nemeknek, az előző munkahelyek számának s a jelenlegi munkával való elégedettségnek az összefüggéseit vizsgálják meg a szerzők. Szoros kapcsolat van a vállalattól való kilépés szándéka és a vállalathoz fűződő elkötelezettség között; a felmérések tapasztalatai megerősítik azt a felmérést, hogy a munkával való elégedettség nagyobb befolyást gyakorol a munkavállalók munkahelyhez való kötődésére, mint munkateljesítményeik alakulására.

A felmérésben részt vett magyar vállalatoknál javult a dolgozók vállalati kötődése a tíz évvel korábbihoz viszonyítva; ezen belül az érdekek rövid távú kielégítésére törekvő dolgozók száma nagyobb arányban nőtt, mint a vállalatért a legnagyobb erőfeszítésekre is hajlandó dolgozóké. A tulajdonosváltással járó átalakulás mindkét magyar vállalatnál döntő változásokat idézett elő; különbségek mutatkoztak azonban a létszámleépítésben, az elbocsátások előkészítésében. A „B” vállalatnál komplex tervet dolgoztak ki a munkaerő-felesleg leépítésére s a munkavállalókat előzetesen tájékoztatták. Emellett különböző technikákat dolgoztak ki a dolgozók teljesítményének ösztönzésére. A másik vállalatnál az átalakulás sok bizonytalansággal járt a vállalat súlyos válsága miatt, s megnőtt a teljesítményükért viszonzást várók száma. A munkavállalók vállalattól való kilépésének szándékát a vállalat gazdasági perspektíváján kívül a munkaerőpiaci viszonyok is befolyásolják. Meglepőnek mondható, hogy a vállalathoz való ragaszkodás a két vállalatnál összességében szinte azonos a tíz évvel korábbival. Az „A” vállalatnál azonban többen foglalkoztak a kilépés gondolatával a második vizsgálat idején, mint tíz évvel korábban. Ennek okai a nagyarányú létszámleépítésekben és a vállalat bizonytalan piaci helyzetében keresendők...

A szakszervezetek jelentőségének és szerepének változásáról, a szervezettség mértékéről, a szakszervezeti munkában való részvételről és az ezekkel összefüggő tevékenységekről tájékozódhatunk a könyv ötödik fejezetében. Megismerjük a szervezettség csökkenésének okait a vizs-

gált országokban, és a szakszervezeti tagok munkakörök szerinti arányát a magyar üzemekben. Kimutatható, hogy a „B” vállalatnál – a csökkenő taglétszám ellenére – a szakszervezeti munkában való részvétel erősödött. Ez arra is utal, hogy a lezajlott bérharcok kedvező hatással voltak a kollektív összefogásra, s ezen keresztül a szakszervezeti tevékenységben való részvételre is.

Hogyan tükröződik a dolgozók véleménye a szakszervezeti döntésekben? – erre a kérdésre is választ kapunk nemzetközi összehasonlításban és a magyar vállalatokra nézve is. A szerzők bemutatják, hogy az alapvető szakszervezeti tevékenységi feladatkörök (a foglalkoztatás biztonsága, a bérnövelés, a munkahelyek létesítése, a szociális, jóléti juttatások stb.) mennyire fontosak az egyes országokban. Érdekes, hogy az új technológia bevezetése, a munkakörök átcsoportosítása minden országban háttérbe szorul a szakszervezeti tevékenységek fontossági sorrendjében. A magyarországi szakszervezetek szerepváltoztatását vizsgálva megállapítható, hogy a kilencvenes évek gazdasági átalakulása, a tömegessé vált munkanélküliség, a csődbement vállalatok, a szervezeti decentralizáció megnehezítette a szakszervezetek működését, de ahhoz is hozzájárult, hogy tevékenységének szerkezete megváltozzon; felértékelődött a munkavállalói érdekképviselet szerepe.

Végül a szociális különbségek és a magántulajdon megítélésére irányuló felméréseket ismerjük meg a megfigyelt országokban; a nyert adatokat táblázatok szemléltetik. Magyarországon a megkérdezettek döntő többsége (79,1%) nyilatkozott úgy

1994-ben, hogy nagyon nagyok, vagy nagyok a szociális különbségeket. A válaszolók 50,9%-a szerint a szociális különbségeket a személyi jövedelem nagysága, 25,2%-a szerint pedig a társadalmi pozíció és hatalom okozza. Más képet mutatott a felmérés tíz évvel korábban; a személyi jövedelmet 39,6%, a társadalmi pozíciót és hatalmat pedig 31,1% tartotta a szociális különbségek legfontosabb meghatározójának. A könyv a magántulajdon szerepével kapcsolatos vélemények ismertetésével zárul.

Rendkívül érdekes és tanulságos ismeretekhez, adatokhoz jutnak azok, akik a két időszakban végzett kutatások, megállapítások eredményeit áttanulmányozzák. A megismertelt felmérés lehetőséget ad az emberi magatartások és beállítottságok változásainak, azok kiváltó okainak alapos megismerésére olyan vizsgálatok alapján, amelyekre csak nagyon ritkán kerül sor a társadalomtudományi kutatásokban.

R. I.

Antal Iván–Antal-Mokos Zoltán:

SZERVEZET ÉS VEZETÉS

PERFEKT Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Rt. – Budapest, 1999. 162 p.

Napjainkban – az egyre jobban szaporodó új vállalkozások korában – minden új cégnek a célja a fennmaradás, a sikeres működés. Stratégiájuk kialakításánál szem előtt kell tartaniuk, hogy csakis a környezethez való állandó alkalmazkodással lehetnek életképesek.

Az alkalmazkodóképesség különösen fontos és időszerű most a nagyméretű politikai és gazdasági változások korában. Milyen stratégiát kell követniük a cégeknek? Hogyan használhatják ki eredményesen erőforrásaikat és lehetőségeiket? Milyen szervezeti megoldásokat választhatnak? Mik a vezetés funkciói? Milyen legyen a stratégiai vezetés típusa? – ezekre és az ezekhez hasonló kérdésekre kapunk választ a kiadványból, amely a gazdasági célok elérésére létrehozott szervezetek és vezetésük jellemzőit, formáit és szabályait foglalja össze.

A szerzők előjáróban felhívják a figyelmet a szervezeti összhang követelményeire, a feladatkör, a hatáskör és a felelősségi kör egyensúlyára, a célok, folyamatok, szervezeti egységek közti összhang megteremtésére, valamint a vállalat környezete és szervezeti struktúrája egymáshoz illesztésére. Ezek összekapcsolódnak, kölcsönhatásaikkal számolni kell! A vezetőknek a célszerű megoldásokat mindig a helyzethez alkalmazkodva kell kiválasztaniuk az alaptervekenységgel, a belső irányítással és a környezettel összefüggésben. Ezek az összefüggések akkor tanulmányozhatók a legjobban, amikor a vállalati környezetben változások történnek, s ezekre a vállalat határozott stratégiával válaszol.

Az alkalmazkodóképesség mennyiségi, hatékonysági, minőségi lehet, s ezek mellett versenyképességről és strukturális alkalmazkodóképességről is beszélhetünk. Ezek típusainak megfelelően a szervezési és vezetési súlypontok a szervezetek különböző részeiben jönnek létre. A vezetés súlypontjai a kereskedelmi és a műszaki fejlesztési funkciókra

esnek: a decentralizáció javítja a rugalmas alkalmazkodóképességet. A strukturális alkalmazkodóképesség lényege, hogy a szervezeti változásokat a vállalat a termelési folyamatok zavarai nélkül képes végrehajtani, s azokat a környezeti igények és az ebből eredő vállalati célok szerint saját maga kezdeményezi.

Áttekintést kapunk a könyvben a szervezet fejlődési szakaszairól, majd az átvezetési funkciók felosztását ismerjük meg. A vezetés lényege a döntéshozatal: folyamatának, fajtáinak részletes bemutatását, a vezetési elvek összefoglalását ábrák kíséretében ismertetik a szerzők. A lineáris, funkcionális és törzskari szervezet (mint szervezeti alapformák) kombinálásával kialakított szervezetet a döntési hatáskörök és a szakmai szervezet központosított telepítése, valamint a szervezeti kapcsolatok vertikális jellege jellemzi. A sikeres működés alapvető feltétele a függelmi és a funkcionális kapcsolatok rendezettsége és célszerű szabályozottsága. Megismerkedünk a divizionális szervezet és vezetésének feladataival, erősségeivel és gyengeségeivel, teljesítményértékelési módszereivel.

Szó van a továbbiakban a projekt-, team-, mátrix szervezetek jellemzőiről, a konszernnek és holdingok szerkezeti felépítéséről, irányításuk típusairól, valamint az ezek keretében működő multinacionális és globális vállalatok terjeszkedésének vezetési problémáiról, a nemzetközi vállalatok szervezeti formáiról. A globális vállalatstruktúra célja, hogy valamennyi leányvállalatnál egységes legyen a vállalati kép, a működési rend és a kultúra – függetlenül az országhatároktól.